04 | 闲话家常（二）：匹兹堡 6 年与硅谷 4 年工作经历

2022-03-23 王利莹

《超级访谈：对话汤峥嵘》 课程介绍 >

讲述：汤峥嵘、利莹
时长 18:13 大小 16.69M

极客时间：研究生毕业之后，你就留在美国找工作了嘛，之前也看到采访说，第一次投简历投了两百份，这个数量当时也算不少吧？

汤峥嵘：应该是很多的，因为那个时候的简历是纸质的，要一份一份寄出去，光邮票也不少钱。美国的经济应该是在 94、95 年开始逐渐回苏，但是整体形势仍然不是很好，找工作并不是特别容易找的，我当时也做好心理准备了。

留在美国的原因，一个是因为 90 年代的时候，美国的工资水平，比国内还是要高很多，我的第一份工作就是四万美金年薪，肯定比国内要高。

第二，因为正好经济形势也开始变好，我就看到了一些机会，包括我选择了互联网行业。这个选择有运气成分，但也有自己选择的成分，那个时候，我觉得我已经开始有意识地挑

选自己的未来了。我在学校的导师他其中关注的一块就是互联网，但是在学校里研究毕竟是小范围，所以我当时就开始往互联网领域去找工作了。

其实我投两百份简历的难度在于每份都做了个性化修改，这个是花了我比较多精力的，我当然不是每个都改了很多，但我确实是根据招聘的需求，匹配后对每份简历做了调整。

我把我这个行为叫“过度努力”，我特别相信这个，我做所有事就是喜欢多做一点，我才放心。某种意义上这简历是为我自己做的，因为我也知道，我这么改一点也许差异不大。但我总觉得，这是我对这家公司的一个态度，我把我的简历按照他的需求做了个性化的调整，我的这份心意或许就能够被看见。后来到阿里面试，我也做了很多工作，这个是我的习惯了。

这两百份简历花了我很多精力，但是最后找的那个公司也是一个很一般的公司，并不是理想中的公司。

极客时间：这两百份简历后来有多少给你回信呢？

汤峥嵘：不多，没几个。我大概记得这个公司给我回信之后，我就去谈 Offer，我问了人家能给到什么工资，人家说四万美金，我一想挺好，就去了，整个过程很简单的。我运气特别好，这家公司当时做的互联网模式，跟阿里巴巴最早是非常相似的。

然后呢，这家公司里当时也没有什么特别厉害的程序员，我去之后，老板看到我很努力，很快就招了不少中国人，都让我来管理。这点我还是蛮自豪，第一，我利用了自己的能力，改变了他们对中国人的看法。他们一开始找中国人的原因可能是因为工资要求不高，后来发现我们的水平还不错，而且工作态度都特别好。

第二，我最后做出的结果是远远超出老板的预期的。我去了之后，反正我的习惯就是说，我看程序写的不好，就顺手改了，其他程序员也愿意让我改，改完之后就变成我来维护了，后来到 80% 代码都是我一个人在维护。

极客时间：当时你的直属领导会怎么管你？第一任领导对你影响大吗？

汤峥嵘：你说把我招去的那个领导啊，我觉得还好，他对我的职业发展是没有什么直接的影响。因为他不太懂我的工作内容，都让我自己来干，但这个工作机会确实改变了我的人

生。在他身上直接学到什么没有？技术和管理方面的，大概没有。但是他用人是挺开放的，因为他们之前没有用过中国人，他尝试用了中国人之后，觉得不错，对我也很信任，这点很好。

说起如何获取信任，其实特挺简单的。因为我们做的是一个美国的 B2B 网站，美国人也需要去找公司采购什么的，他们也开始尝试把信息搬到网上。我记得最开始，他们想做一个功能，就是鼠标移到美国的一个州，这个州就变亮了，颜色就不一样了，再往下一点，就能看到这个州里的所有公司和分类。我当时想估计网上也有好多可参考的东西，结果搜了半天，没找到，因为那时候互联网不是很发达，我就自己想办法弄。

这个功能的原理很简单，50 个州就是屏幕上 50 个多边形。鼠标的坐标位置落在哪个多边形里面，就让那个多边形变亮。但几乎每个多边形都是非常不规则的，要把 50 个多边形都标记出来，其实是个体力活。这是最麻烦的地方。我就吭哧吭哧地把所有点都标记出来，功能也就很快做好了。但老板觉得很神奇，感觉这个很酷，很好玩儿，对他们做业务的人来说，这种东西拿出去做客户演示的时候非常有用。你看，信任就是这样一点点靠体力建立起来的，没什么捷径。

所以，你说他对我的影响是什么？也许我并没有直接学到什么，但我通过“独立承担责任”和“过度努力”，我得到了很多宝贵的财富。

极客时间：还有一个问题，就是 95 年刚毕业那会，美国互联网发展很快，你在这样的环境中，对当时互联网的繁荣有哪些体会？

汤峥嵘：那时候互联网真的就是太热了，就拿我第一个公司来说，我们那个公司就是运气不好，如果我们公司再晚两年做这个业务，我们肯定就上市了。我是 95 年去的，大概在 96 年还是 97 年的时候，我们找到了一个当时在美国可以说是非常牛的 CEO。

曾经有一个软件，叫 Lotus 1-2-3，是一个编辑表格的软件，它是现在 Excel 的前身，Lotus 这家公司后来被 IBM 公司收购了， Lotus 的这个老板，就变成 IBM 的 2 号人物，很牛。但这个人因为自己一辈子做大佬，他不愿意在 IBM 呆着，他就从 IBM 离开了。不知道怎么就找到我们公司来了，就成了我们的 CEO。这件事让我们觉得很膨胀，觉得我们公司很牛了。

他来了之后给我们吹了一通，说互联网怎么好，应该怎么做，然后我们就很兴奋。我们员工最兴奋，因为我们原来办公室是一个大仓库改造的。老板就说，咱们是做互联网的，咱们得搬到市中心，后来就找了个很高级的写字楼，搬进去了。一把椅子就九百美金，条件超级好。

老板这人心还不错，因为我是带技术团队，他还帮我放到一个最角的座位上，两边能看到的风景最好，给我安排这么个位置，美国人叫“Conner Office”。结果我后来发现这个位置特别热，很晒，一点都不好（笑）。

那时候老板为了把他自己的事业搞大，他又在波士顿买了一家公司，把两个公司合并了。这相当于我们公司一下子壮大，我记得我们那时候匹兹堡大概两百多人，波士顿那边也两百多人，加一起一下变成四五百人的大公司了。

那时候我们经常要飞去波士顿出差，动不动就说你出差一周，花销可多了，都是住最好的酒店。后来烧了几个月钱，很快就烧完了。到最后一天，我们老板从家里给我们所有人开会，说，对不起，我们撑不住了，我自己还掏了一百万美金。公司宣布破产倒闭，要裁掉几乎所有人，留下几个人过渡。

前面我也说过，因为代码大部分我写的，我就被留下来，整个公司就留五个人。那个夏天，公司由我们 5 人用最小的代价运营，寻找重生的机会。后来果然找到了买家，公司恢复到了之前的规模。

极客时间：你在这家公司呆了几年？

汤峥嵘：六年，一直到 2001 年，在 2000 年 .com 泡沫过了之后，我和我太太就一起搬到硅谷去了，从匹兹堡这个公司离开了。

极客时间：在第一家公司你是从什么时候开始做技术负责人，开始做管理的？

汤峥嵘：很快，应该是半年左右就把我提到了管理的岗位，但那个管理不是很难，因为工作内容都是比较清晰的，我的团队成员也非常成熟和优秀，我布置任务他们就干，干完了我就交上去，比较简单，我们还是挺和谐的。不用花很多精力管人，比如像现在还看看他们什么性格啊什么的，那会都没有的。

极客时间：这段工作经历对你最大的影响是什么？

汤峥嵘：这段工作经历给我打下了挺重要的基础，因为我自己就意识到，自己的技术能力还是蛮重要的。不管到哪，我是靠技术吃饭的，有了这个技术能力，公司倒了都不怕。

极客时间：我看你在硅谷的 4 年经历了很多家公司，你在硅谷的工作和匹兹堡这段工作相比，有什么不同吗？

汤峥嵘：在硅谷真是感觉有一大把机会，我在硅谷呆了四年，换了好多小公司，在硅谷这四年我应该算是比之前更努力了，但我觉得自己还是遇到了一些瓶颈。

一方面，我不喜欢大公司，那时候硅谷很多大公司已经起来了，像谷歌、雅虎等等，但我还想找创业公司，我还拿过 Salesforce 的 Offer，那时候 Salesforce 还很小，但是因为离太远了，它在旧金山，就没去。

我的性格就是不太喜欢大公司，因为你得遵守各种各样的制度。包括后来阿里发展的越来越大，我都觉得待着不舒服，所以我离开阿里也有一部分这个原因。

但是我喜欢小公司也不是为了想去淘金什么的，那个时候对股票这个东西的概念还非常弱的。我不是在匹兹堡工作了六年吗，我们这家公司后来被美国的一家大公司买了，那家美国公司上市了，一上市，股票就开始涨，第一次股票发生在自己的公司身上，我才开始知道股票是什么，以前都不知道什么是股票。也曾经去买了一点，但买了就亏了（笑），因为涨到最高点，就开始跌。很多公司都是会有六个月锁定期，锁定期一过，大家就开始卖了。我们那时候也不懂，开始看着涨，就觉得肯定还可以无限涨，我就留着，最后跌到比自己买的价格还低。

我后来对股票就没感觉了，也不过分关注这块的利益，包括后来到阿里都是这样的。我感觉这也是个好事。因为你对外界的感知当中，这部分被你过滤掉了，你反而不会痛苦。因为你不会把它当成一个评价你幸福的标准。

极客时间：你在硅谷遇到瓶颈，具体是什么呢？

汤峥嵘：这个瓶颈属于职业发展的迷茫吧。在美国那个时候我看到的程序员发展路径，一般是普通程序员到高级程序员，再往上就是架构师、CTO，大家比较追求技术路线的发

展。

我在第一家公司做到高级程序员，而且我同时还做管理，到了硅谷等于我又重新开始做程序员了。而且到了硅谷后我发现，大家对 Manager（经理） 这个岗位是很看不上的，甚至说是歧视，就是说这个人做经理了，肯定技术不行了，他们会是这么认为。

我在硅谷换工作的频率，大概是每年换一个，到第三个的时候，我就变成是首席架构师了，满足了我心理上的期待，这公司后来对我做教育也挺有影响。

我当时就比较迷茫，想将来是做管理还是往技术上发展呢？我内心中是想做技术的，但是，总觉得我曾经还做过 Manager，就还想回去做。我那时候都考虑过要不要再去读个 MBA（工商管理硕士）什么的，也在寻找方向。

极客时间：刚好你提到在美国的教育公司，因为后来你也在 VIPABC 工作嘛，那在美国教育公司的经历，对后面的选择有影响吗？因为我看你在美国经历这几个公司有做教育的（McGraw-Hill Research 公司），有做医疗（Neoforma 公司）的。

汤峥嵘：医疗那家公司没什么影响，因为我做的部分属于采购系统，核心不在医疗业务上。我以前核心做的技术就是订单系统，电子商务这个方向，这也是为什么后来去了淘宝，因为订单在电商中是非常重要的。

这个教育公司呢，对我有一定的启发，这公司有意思的地方是他们做特别传统的教育，客户是美国公立的中小学。我过去是为了帮他们做互联网化，但是我也从他们那学到很多。我去了之后才知道为什么美国的教育比我们还是厉害一点的。

这家公司里面 90% 的员工是统计学博士，他们出的所有考题，都要做到不带偏见，啥意思呢？举个例子，考数学题的话，语文不能太难，因为这个孩子可能语文不好，不能让他题都看不懂，单词不认识。比如发现某个题外国人的答案跟别人不一样，他们就要怀疑这道题有文化背景的偏见。2003 年的时候，就已经做到了题目不能对人群有差异化。

第二个，他们要想通过考题，筛选出真正的天才来，会根据每道题的答题结果，给你调整难度，那时候已经做得挺成熟的了。前几年国内在线教育中热起来的自适应考试，其实就是这个。

当时我就在那家教育公司大概做了一年。然后 2003 年的时候我去阿里面试，拿到阿里的 Offer ，2004 年回国了，运气还相当不错。

极客时间：回顾你在美国的 14 年，你自己有过总结么？

汤峥嵘：我觉得在美国的经历可以分为三个阶段，学生时代是一个阶段，在匹兹堡工作是一个阶段，硅谷算一个阶段。

前两个阶段，我认为自己在发展上是没什么杂念的，就是简单的一步步往前走。到了硅谷，我发现在发展上反而不容易，人越多的地方，你见到的企业也多、高手也多，人就开始冒出各种想法来了。**我在硅谷看到了众多的机会，也看到很多人发财，我觉得人生在这种时候是容易迷茫的。**

极客时间：刚刚你说，第一份工作让你觉得自己就是靠技术吃饭，我想了解，你在美国经历的公司是怎么把员工一步步培养起来的？是公司培养还是靠个人的成长。你怎么看企业在个人职业成长中发挥的作用？

汤峥嵘：我认为培养这个概念在美国是没有的，或者很弱的。美国的环境是个非常典型的不靠组织，而靠个人的风格，厉害的人会互相欣赏，他觉得你行，就会招你过去。我当初去硅谷，也是我之前在匹兹堡就认识的一个人，他也到硅谷工作，就把我挖过去了。

你刚刚讲这个问题，我想澄清个概念，我们常常会说公司怎样怎样，公司对你好与不好，但公司是虚的。公司本身无法和你互动。真正影响你的，是公司里的人，以及发生在你身上具体的事。所以我认为不存在什么公司培养人的这个逻辑。不要简单的把个体的结果归结到公司这种宏观和抽象的概念上。公司的好与坏与个体的好与坏肯定是相关的，但未必有因果关系。公司不是学校，没有义务培养人，也不可能培养出人。以我的经历，我相信无论什么时候都要独立，靠的都是自己先把自己的事照顾好，周边人照顾好，这个非常重要。

我经常讲，无论在任何大的潮流背景下，你只要足够优秀，总是有机会的。还有不要因为大环境热，某个领域热就去做这个，我自己的例子，**到目前为止，我都觉得硅谷本身没有给我多少资源，反倒是匹兹堡这么个小的城市，这么个小的公司对我的提升无比之大**，恰恰在这个小公司里，我发挥了自己的作用，但是在硅谷，机会那么多的地方，我就不容易想清楚自己的未来。因为每个成功的人都有自己的成功的方法，你也不知道那个是对的。

我们现在比较容易得到一些宏观的信息，比如企业股票涨跌、行业形势等等，但是我现在越来越觉得，宏观信息对我们个体的指导意义不是那么大，除非你这个人做得事情就是要利用宏观信息，如果你不是靠宏观信息吃饭，那我觉得还是先把自己的事情想清楚，

互动时间

你对自己的职业成长做过总结吗？你从自己的经历中学到了什么？欢迎在评论区分享。

分享给需要的人，Ta订阅超级会员，你最高得 50 元

Ta单独购买本课程，你将得 20 元

生成海报并分享

赞 5 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 03 | 闲话家常（一）：半工半读的留学生活

精选留言 (3)

写留言

白不吃 神

2022-03-27

这个课程来的太及时了，感谢

brqi

2022-03-27

一切要去经历和体验，方才会成为你人生宝贵财富。

kyle_ak

2022-03-25

自己动手丰衣足食，无论什么时候都能独立，才是处世之道，自己不主动成长，等着别人

来教，只会被淘汰。

作者回复: 👍